

〔研究ノート〕

組織構造論からの組織活性化の一提案
—組織不祥事防止に関する組織文化論からの解明—

影 山 僖 一

はじめに：組織活性化と組織支配論

「21世紀は日本の時代」とする未来学者の予言もあって、今から10年数年前の20世紀の終わりにはわが国国民の多くが日本経済に明るい未来を夢見ていた。しかし、前世紀末にその夢もやぶれて、21世紀に入った10年間は新産業の発展もなく、景気も停滞したままである。こうした状況の背景には、日本がすでに超先進工業国として、長期間の工業発展を体験したという事情もある。さらに、多くの分野における日本の制度と組織が新規産業の発展を推進しうようなシステムと環境ではなくなり、わが国における多くの組織や制度そのものがすでに古びてきたことも見過ごせない。官僚組織のみではなく民間企業も制度と組織がわが国では時代遅れの体質に停滞しており、その活性化が困難な時代に突入したという事実を物語る。そこで、本稿では、組織活性化に向けた改革の基本的な考え方を提示し新たな社会に向けた組織改革の提案を行うことを目指す。今、必要なことは、組織と制度というものの本質を見極めて、その活性化に関する改善策を実行することである。本稿は組織構造論、形態論、権力論など過去の研究成果を踏まえ組織の本質を点検しその活性化に向けた提案をしようとするものである。提案はするが、論拠はまだ不十分なため、研究ノートとする。本論文の中心的な主張は以下の諸点にある。

(1) 組織不祥事の原因探究と活性化提案の紹介

組織活性化の提案に向けて、当初日本における過去数年の組織不祥事を取り上げ、その前兆現象を紹介し、不祥事を許すシステムを確認する。その防止策の追求に向けて組織の性格を探究する。そのために組織を取り巻く社会環境と内部組織との関係を確認し、組織内部の変革に向けたリーダーなどのパワーとポリティクスを明らかにするものとする。そのための基本的な準備として、組織の本質を究明してきた組織文化論を紹介し論評する。

(2) 組織活性化、組織学習など、こころざしと組織

組織に働く多くのメンバーは自分の努力によって新製品開発や新規事業に着手することで組織の発展に何らかの貢献ができるものと考えている。そうした個人のこころざしを活用することはきわめて貴重なことである。そこで本稿では、そうしたこころざしが組織の変革に与えるインパクトを確認するものとする。人間の意思、こころざしがいかなるインパクトを与えるかを探究するために、組織改革を推進する仕掛けとシステムの研究、組織内部における関係者の反応を調査する。

(3) その他本研究特色：リーダー論

その他に以下のような多くの特色ある理論を紹介することを本稿は意図している。すなわち、個人、組織の利害関係、慣習化のみでなく、社会と個別組織のリンクに加えて、組織のパワーとポリティクス、さらにはリーダー、ミドルの役割を指摘することにより、組織の改革に向けた総合的な組織革新の提案に繋げるものとする。

第1節：組織不祥事とその前兆現象，防止策

平成時代に至りわが国社会を震撼させた組織の不祥事が頻繁に発生した。そうした組織の不祥事に共通する傾向をここで指摘し、そこから見いだされる組織のリーダーとメンバーの言動を問題とする。そうした大きな問題を引き起こす以前の段階では組織に多くの共通の出来事があり、それが社会を揺るがす不祥事に繋がるケースが多い。わが国の経営組織では、高度成長期の直前には、いわゆる専門経営者が台頭し、株主権を剥奪して、組織運営の実権を掌握している。そこで、組織不祥事の予防措置としては、権力者であるリーダーの姿勢を転換させる事が最も有効な方法と考えられる。経営者に対する監視と介入、排除の意義を指摘しつつ、そうした組織不祥事の排除に向けた組織学説の深化に関する提案も行う。単なる構造分析にとどまることなく日本人の発想転換の必要性を指摘することとする。個別組織より社会全体の福祉の重視、住民の利益尊重、優先といった個人の価値観転換を提唱するものとする。組織不祥事の観察対象とした組織は、以下の3件である。すなわち、横浜市立大学医学部付属病院患者取り違え事故、東京女子医科大学病院医療事故隠蔽事件、JR西日本の福知山線事故などの具体例である。

1. 不祥事の前兆となる慣習と雰囲気

平成時代に発生した組織不祥事の代表としての以上に指摘した3つの事例共通の傾向として一定の現象が観察される。そうした事例から得られた事象からは組織不祥事の発生プロセスにおける共通の傾向がある。以下3点は、不祥事の以前の段階で発生する共通の傾向とみられる。

(1) 違反行為を容認する雰囲気

組織が不祥事を引き起こす以前の段階において、それを容認する雰囲気が組織の中にはみられた。多くのメンバーは組織の中で、一般社会では正当化されない違反行為の多くを知っている。しかし、それが見過ごされると、違反行為を得なもの、正当なもの、そうすべきものと組織の多くのメンバーが誤認するようになっている。つまり、一般社会では認められない行為を是認するという道徳心を歪めさせるような雰囲気が組織のなかにみられそうした傾向が拡散し、規範、道徳性に関する誤った発想に関する構造化が激しく動き、大きな問題を引き起こした時期があった。その後は、組織活動に関する解釈図式が大きく変化して、日常のコミュニケーション行為にまで反社会的慣習や行動のインパクトが及び、違反行為が日常のものになる。具体例としては、特定組織のなかで、危機管理委員会が格下げされたことがあった。また、違反をした人間がそのまま昇進を続けていくこともあるという。

(2) 特定人物の暗躍

反社会的な雰囲気が組織に一旦根付くと、そうした傾向は際限なくつづき、そうした行動に異を唱えるものはいなくなってくる。一般社会の監視のないところでは、そうした雰囲気に対して反対意見を唱える事はほとんど不可能となる。

(3) 職場の雰囲気

社会環境の中における同調化圧力なども、不祥事を見過ごさせる大きな契機となっていた。競争環境の激化と市場競争における圧力が、効率重視の組織の雰囲気を強めて、組織の浄化に繋がるとは思えないことが発生していた⁽¹⁾。

2. 構造化理論の深化と組織の点検

組織の中で働くメンバーに対して、組織の不正を質す努力を期待することは大変に難しい課題である。組織内部での内部告発を期待するむきもあるが、それは、本人に職場生活を失わせる事にもなりかねないために、告発に依存することは不可能に近い。

そこでは、構造化、自省といった概念を用いつつ、実際の社会に対しては改革に向けて政策提言を行うことが肝要である。これは、対話による相互の信頼を基礎とする市民社会を創出し、その市民社会を中心に国家（社会）全体を動かし、国にはそれらの活動をサポートしていく国家の在り方の政策提言である⁽²⁾。

3. 組織不祥事の防止に向けた試案

個人の努力には多くを期待できないが、しかし組織不祥事を未然に防ぐ事は不可能ではない。そこで、以下のような提案を行うものとする。

(1) 日本の企業統治と経営者監視体制の強化

日本の経営においては、専門経営者の独裁体制が形成され、株主による企業の統治権が後退しているとされてきた。日本の高度成長期においては、株主を分散させて大株主の力を減殺した事と従業員代表の専門経営者が経営の実権を掌握している事で、欧米諸国とは異なる企業統治方式が慣行となったとされている。

人事権を握った専門経営者が取締役の選任権を持ち、監査役も、社外重役も任命する権利を持っており、事実上の独裁権を握ってきた。株主は権限を奪われ、銀行は自己の債権の保全にのみ関心を持ち、官僚は天下りの権利を得て、企業に対する監視を怠ることとなる。社長は、企業内、財界団体における事実上の独裁権を掌握している。企業不祥事防止には、経営者による正しい企業統治を期待し、不正を排除する姿勢を求めることが第一となった。そこで、専門経営者に対する監視、干渉、排除の権限を持つ機関を設置する事以外に有効な手立てはない。組織のリーダー監視、交替というシステムの構築が求められている。それは、組織不祥事の防止に向けて、組織におけるトップ選出方式の変更と監視、干渉体制の構築以外に方法はない⁽³⁾。

(2) 不祥事の発生、予防メカニズム解明：企業統治との関係

社会における痛みや不条理を感知しそのメカニズムを明らかにして、社会と経営実践家たちと対話することが肝要である。組織不祥事を未然に防ぐために、その発生メカニズムを日本特有の組織形態を踏まえて明かにしておく事も必要とされている。それは、組織の特色のみではなく、日本の企業統治という分野を踏まえたうえでの検討が求められている。組織の構造分析とその意識改革に向けたメンバーの意識変革が求められている。組織文化論の構造主義の精緻化による組織の構造改革の研究に加えて、そうした組織の変革を進めるメンバーの意識変革に向けたシンボリック解釈主義の発展も求められている。さらには、

(1) 間嶋崇（2007年）『組織不祥事：組織文化論による分析』文眞堂。122-153頁。

(2) 間嶋崇著、168-177頁。

(3) 宮島英昭（2004年）『産業組織と企業統治の経済史：日本経済発展のミクロ分析』有斐閣。第4章、第8章、第9章を参照の事。

影山僊一（2007年）「技術革新、設備投資と産業政策の関係性」平成国際大学「平成法政研究」第12巻第1号（2007年10月）181-204頁。

教育におけるリーダー育成に向けた努力も必要不可欠となる⁽⁴⁾。

第2節：組織文化論モデル：機能主義と解釈主義

組織の性格を明確にし、そこでの環境の役割を評価し、組織の性格と社会との関係やリーダーの役割を明白にしたのが組織文化論である。組織文化の内容は、組織を形成する人間により決定される組織の風土や考え方である。組織文化とは言い換えれば、組織を構成する人間のものの考え方の集大成であり、組織の主要なメンバーによる組織に対する忠誠心の集約された組織の風土ともいえるものである。そうした組織文化を決定する上で人間の役割を高く評価する発想は組織文化論の機能主義とされている。特に、組織における多くのメンバーの発想を決定する上に大きな役割を果たしているリーダーによる役割を高く評価するところが機能主義の特色といえる。組織文化論の研究者であるディール、ケネディは、経営者による積極的な組織運営を高く評価し、リーダーの役割に高い評価を与えているが、しかし、組織メンバーによる対応にも配慮するシャインのような研究者もいる⁽⁵⁾。他方では、個人の組織に対する認識と捉え方、貢献度を重視する立場もある。

個人が組織を尊重し、その改革と発展を心から希求し、努力すれば組織は再生する事がたやすい。ともかく、組織は人間の集合体だからである。そうした発想は、解釈主義とされており、多くの研究者がそうした見解を明らかにしている。

1. 機能主義による組織文化論

その時代と環境により組織の在り方が決定される傾向が強く、いわゆる企業組織が環境の制約を強く受けると見るいわゆるコンティンジェンシー理論により説明される傾向が強いため、組織のリーダーによる言動も、環境に制約されると見られている。どちらかというところ、組織に対する積極的な対応というシャインの発想が、機能主義の組織文化論の本来の姿というようにも判断される。彼は組織の中でのリーダーの役割をかなり強調している。それは正しい発想ではあるが、そうしたリーダーに対応した組織のメンバーの発想や対応に関する配慮の足りないところに大きな問題がある⁽⁶⁾。それはミドルに対するトップの権限委譲で組織の活性化する可能性を示している。

2. シンボリック解釈主義の性格

解釈主義は、科学に対して主観主義という立場をとり個人により社会と組織の作り上げられる過程を大事にし、個人のころころの意義を重視する立場である。行為に対する観察者ではなく参加者の発想の範囲内で個人的意識や主観性を中心に組織に対する活動を説明しようとする立場である。人間は自己の価値観に基づいて行動して、積極的に組織を形成し、その特色をつくりだすのである。組織と社会を作り出していくのは人間である。自ら作り出した社会の中で自ら行為を決めていく存在が人間であり、人間の行動で組織と社会が形成される⁽⁷⁾。

(4) 間嶋崇（2007年）『組織不祥事』168-169頁。

(5) ケネディ、A & ディール、T 著、城山三郎訳（1983年）『シンボリック・マネジャー』新潮社。

(6) 間嶋著、（2007年）『組織不祥事』文真堂、51-60頁。

(7) 間嶋著、44-57頁、59-71頁。

3. 構造主義の発想：機能主義、解釈主義の欠陥是正

双方の発想における問題点としては、マクロ、ミクロのリンクが明確でないことがある。それは、一般社会の要請と個別組織の行動の調整が重要であることを物語っている。また、組織の意思決定における権力（パワー）と政治過程（ポリティックス）を明白にする努力が欠けていることがある。要するに、機能主義と解放主義の双方の理論では、2点において不透明という問題がある。一つは、組織の改革過程における権力を持つリーダーと一般従業員との力関係と意識変更、組織活動との関係性が具体的に明らかにされていない。その上、さらに、そうした個別組織の意思決定の変革と行動の変化に伴う産業活動や経済社会活動との接点が明確とはならないという問題である。そうした2点の問題点の改善に向けた努力をおこなうことに構造主義は努力してきた。

第3節：構造主義とパワー、マクロの観点

組織文化論に関しては、すでに2つの流れを解説したが、双方ともに組織文化を明確に解釈する上では必ずしも充分ではない。そこでは、特に、機能主義に対しては組織のおかれた客観的な情勢のインパクトを強調しすぎるといって問題が指摘されている。また、シンボリック解釈主義に関しても多くの課題が提起されている。個人による主観的な発想と体験で組織を解釈して、それを修正しようとする事となり、どうしても、個人的な体験と自己の偏った理想というものが、個人の組織に対する働きかけで前面に出てくる。特に、経営組織のトップに君臨する個人が狭い体験のみに限定されている時には、組織の発展は阻害される事となる。機能主義の発想は、時代と環境に配慮し過ぎて、独自の発想が発揮できない傾向があり、解釈主義は、個人の限定された体験と思い込みで組織の戦略を誤る傾向が見られる。

1. 環境に流される発想と社会的視点の欠落

機能主義と解釈主義の双方の欠陥をさらに確認して、それを是正したより良い組織改革の方向に導くことが必要とされる。そこでは、一方は、社会環境と時代の変化に対する意識が強すぎて、主体的な組織改革に向けた積極的な姿勢の見られない事であり、組織を変革するための組織の中の改革力の結集方式に配慮を欠くことである。

他方は、積極的な組織改革に向けた努力は見られるものの、その意義や役割に関する時代と社会の正しい要請を見誤る傾向の強いことである⁽⁸⁾。

(1) 組織内パワー結集力の不足

個人のころざしと積極的な努力は組織の性格や成果を変えるための多くの力となることは確かである。しかし、それだけでは組織を大きく変える力となるか否かは判定ができない。個人のころざしと努力の成果が組織全体に大きな変更を加えて、組織全体の変革を推進する中心の力を発揮することが課題となる。組織の体制を変える力とプロセスに関する推進力の分析により今後さらなる組織改革の解明に結びつける事が求められる。そこで、組織改革の推進に際して、単なるトップによる方針転換だけではなく、それを成功させるために組織内における有力メンバーの取り込み方式に関する研究が求められている。

(8) 間嶋崇著、59-66頁。

組織の中の大多数意見を支配する方式を確認し、そうした組織内における特別組織を形成することも必要となる。組織内のパワーとそのパワーが発揮される統治機構を確立しておく事が求められている。

(2) ミクロマクロリンクの課題

多くの組織不祥事は、個別組織の問題だけではなく、社会全体と世論との関係性が大きな役割を果たしている。組織の活動は、社会全体の世論や個別組織に対する社会全体の雰囲気とに大きく依存している。組織活動においては、時代の転換と社会のニーズの変化を踏まえて、そうした社会全体に向けた配慮が求められている。要するに、組織活動に際しては、特定組織によるミクロの行動に伴う社会全体との関係性に配慮したマクロとのリンクが大きな課題とされるものとなる。

2. 機能主義と解釈主義との調和

組織の文化と風土を明確にし、組織における不祥事を防ぎ、組織の活性化を計る事は非常に重要である。そうした意味で、組織文化論の機能主義と解釈主義との調和を計ろうとする試みも行われている。その一つの方向は構造主義とされている。

そこで、注目される事は、組織の意思決定や組織の中の雰囲気を改革に向けて強化する方策である。一つの提案は、以下のような流れで、組織改革の発想を組織の中に定着させようとする。すなわち、権力（パワー）をもって、改革内容を伝え、その結果としてもたらされる組織にとっての利点を指摘する。それを支配的な意見として、定着させて、正当化させる事が重要なステップとする。それを一つの規範として、正当化させ、一つの道徳として確立しつつ、組織内において意味を持たせ、解釈図式として確立させることと、そうした道徳律と行動原則を組織のメンバーで確認しつつ、たえず意見を求めていくことである。そうした習慣を確立しつつ、メンバーによる社会のニーズと環境変化に対応するための意見を聞き、修正しつつ、社会全体の雰囲気を確認するという作業である⁽⁹⁾。

そこでは、組織内部においては、組織の構造（組織文化）、組織の様相、組織の中におけるメンバー間における相互作用という組織内における多くの分野の相互作用に注意が向けられている。メンバーに対する社会のニーズ吸収に向けた努力を強いることで多くの関係機関の意見吸収が可能となる。（図3．参照されたい）

第4節：組織構造と支配方式の点検：アストン学派

組織は、一定の目標をもって形成され活動が展開されるが、その活動は従業員により推進される。しかし、その従業員の活動は、組織の目標に沿って、経営トップ、ミドルマネジャーの命令と管理のもとで推進される。組織は、命令と管理と責任を伴う活動である。組織の命令者は権限を持つが、しかし、同時に、その命令が間違っていた時には、責任を追求されることとなる。現在の日本では、トップは命令だけをして、責任をとらない慣行が流行しつつあり、日本の未来に大きな暗雲が立ち込めている。しかし、命令を下すトップは不業績の際には責任をとることが強く迫られている。そうした意味で、組織のトップに課された責任は重い。ここでは、官僚組織を中心として、組織における命令伝達方式と責任のとり方をアストン学派と官僚制論の研究を中心に解説することとする。

(9) 間嶋崇著、66-71頁、72-112頁。

1. アストン学派と組織命令論

イギリスのバーミンガムのアストン大学を中心に発達したアストン学派は、ヒクソンに代表される分権制などを中心とする組織管理方式の研究で知られている。組織の各次元の研究とそれらの精緻化によって、より適切な組織設計を構築しようとする試みであった。特に、官僚制度が一般に考えられている集権的な命令システムと混同されがちな発想に警鐘を鳴らしたことが同学派の強みとされている。官僚組織における意思決定方式が一般に考えられているほど集権的ではなく、分権的な命令方式の採用されていることを指摘したアストン学派による功績は大きい。しかし、その研究はいまだに十分とは言えない。ここでは、ヒクソン、パフなどの発想とその限界を提示するものとする。

(1) 組織構造の次元

アストン学派は、組織における命令とそれを受けて対応する以下の組織の次元に注目しており以下の6分野を指摘した。すなわち、組織の管理方式に関する専門化、標準化、公式化、集権化、形態特性、伝統主義である。こうした組織における管理の次元は、組織の種類と国家によって、さらには、国民性の特色により、対応の仕方が異なるものとなる。職務遂行方式に関しては、課業分担の設計原理が提示されており、以下のような原則が確認されている。すなわち、相互依存の課業を遂行する方式としての専門化の原則、職務権限の原則（権限、説明義務、責任）などであり、さらには、管理範囲の原則、命令一元化の法則などである。そうした発想に関しては、これまでに多くの批判が提示されており、そうした発想が組織の管理原則として確実に定着しているものとはいえない、例えば、命令一元化の原則を貫徹する場合には、専門化という要請には対応できないこととなる。その他、従来、提唱されてきた管理範囲の原則なども、事業活動の種類と機械化などにより大きくその様相を変える可能性を残している⁽¹⁰⁾。

(2) アストン研究計画の組織理論に対する貢献度

社会学と経済学から導き出された組織の働きにつき心理学の所見も入れて合成した結果により、アストングループによる組織に対する所見の特色は以下の2点となる。

(ア) 組織には、多様な属性があるので、一つ一つの組織構造に囚われると全体像が見えなくなることである。

(イ) 組織の分業や統制システムは、公式の情報に基づいて、非個人的な組織制度の側面を探究する事が望まれる事である。そこで、組織を多くの角度から、多様な側面からの観察が行われるべきであることが肝要である。

(3) 研究の具体例に関する解説

(i) ヒクソンの発想：文化的制約不在仮説の提唱

仕事と組織の特徴と組織文脈の変数との間の関係は、多様な社会を横断して安定しているものである。例えば、組織の拡大とともに仕事の特化とフォーマル化の程度が大きくなるとする。世界各国におけるヒクソンのなどアストン学派による研究結果として、そうした仮説の検証が試みられている。

⁽¹⁰⁾ 機能主義と解釈主義を統合するという試みが別途に試みられている。機能主義と解釈主義との結合を考えている研究者の代表がギデンズといわれている。パラダイムの交配により、両者の結合で組織という概念の意義と説明力が増すものと考えられる。ギデンズ著、松尾精文他訳（1976年）『社会学の新しい方法基準』而立書房、第3章（131-185頁）。

(ii) 官僚組織の分権制

ヒクソンは、官僚制と分権制との両立を実証しようとしてきた。そこでは、官僚的組織、大規模組織が一定の圧力で支配されるということはないことと多様なコントロールの手段があり、分権制という支配の方式もあり得ることを提示した。そこでは、以下のような試案が提示されている。

(ア) 意思決定機関の集中化、権力の集中ということもあり得ること。規模の大きさが支配方式の多様さを物語っているともいう。集権制、分権制など多様な方式があることを示す。

(イ) さらに、規模に対応して組織形態の多様性が減退することもある。計画と管理の多様性は、紙面での指示、中央集権、大規模な自治という形態で達成されるものとなる⁽¹¹⁾。

(iii) マンスフィールドの研究成果

彼はマックス・ウェーバーによる官僚制の効率性に関する研究成果の検証を行っている。結論としては、ウェーバーの指摘した官僚システムが1960年代にはすでに時代に合わなくなってきたことを指摘している。そこで、官僚制度を一概に非効率であるとする発想は成熟した発想とはいいがたいとの見解を提示する。官僚制に関しては、以下の諸点が指摘されている。

(ア) 官僚制の意思決定と中央集権的な決定とは関係が無いこと。分権的な意思決定が官僚制下でもなされていること。

(イ) 組織のサイズが大きいから集権であるとの考え方にも疑問の残ることである。

(ウ) 大規模組織であっても、専門化と分権化との両立していることが確認されてしかるべきであること⁽¹²⁾。

2. 新技術導入の組織に対するインパクト：バーリーの発想

技術の革新と技術の変化は、組織の中の多くの分野に大きなインパクトを与える。技術革新は組織メンバーの中の力関係にも多くのインパクトを与えて、その結果としての組織構造の変化をもたらす事となる。変化した技術のもとで、組織の中のメンバーの権力と地位、行動に与えるインパクトは少くない。そうした技術革新の結果としての組織に対するインパクトという観点を提示しているのはバーリーである⁽¹³⁾。

(1) 組織構造の転換：パワー、ポリティクス

バーリーは、技術革新のもたらす組織内部における大きな変化を研究の対象としている。変化する技術とメンバーの地位に対応するメンバーの態度が調査の対象となる。その際のメンバー間の力関係も観察の対象となる。一つの具体例としては、病院の中にCT スキャナーを導入した時のインパクトは大きい。経営戦略の変化に組織のメンバーがいかに反応するかも観察している。さらに、変化した組織は組織全体とその文化と業績をいかに変え

(11) Hickson et. al (1975). Dimensions of Organizations in Complex Societies, *Administrative Science Quarterly*, March, 1975, Vol.20.

(12) Mansfield, Roger (1973). Bureaucracy and Centralization: An Examination of Organizational Structure, *Administrative Science Quarterly*, Vol.18, pp.477-488.

(13) Barley S.R (1986). Technology as an Occasion for Structuring, *Administrative Science Quarterly*, 1986, Vol.31, pp.78-108.

間嶋崇 (2007年)『組織不祥事』第3章。

ていくつかについても審査の対象とする。組織の中では、当然に技師の力は増したものと推測される。技師と診断医の力関係に大きな変化があった。

(2) 構造化理論の基本的枠組み

社会構造は個人の行為で作られるものであるが、同時にそうした社会構造を作る個人の行為を作り出すものでもある。それは、意図せざる結果を伴うものとなる。

構造化の内容としては、個人と社会との橋渡し役としての様相という概念が提示されている。そうした様相を通して、構造にしたがった行為、構造を利用した行為とにより行為が秩序正しい方式で全体としての社会構造として捉えられている。ギデンズは構造化の所産としてのシステムを社会として把握しているのである。

図1 ギデンズの構造化理論

構造	意味作用	正当化	支配
様相性	解釈図式	規範	便益
相互行為	コミュニケーション	道徳性	権力（パワー）

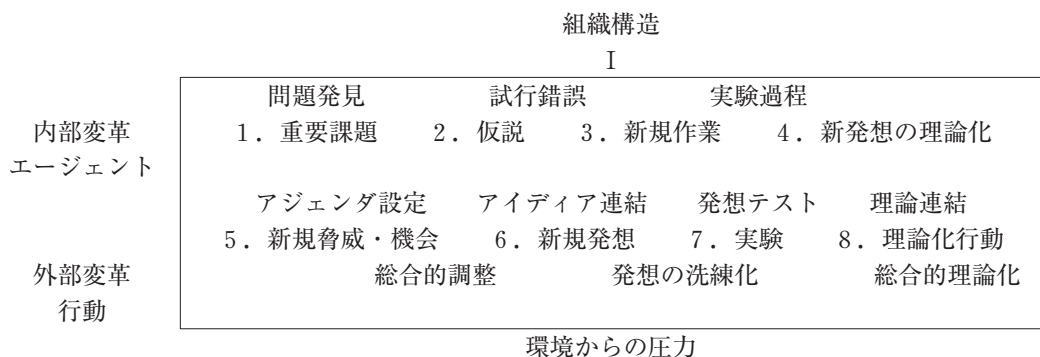
出典：間嶋崇『組織不祥事』，79頁。ギデンズ『社会学の新しい方法基準』175頁。

3. 構造化理論の経営組織論への応用

組織の構造、機能と従業員のこころざしなどの研究で実績のある組織文化論の研究者は複数に別れており、それぞれの主張を展開してきた。機能主義は環境による影響を重視し、他方の解釈主義は個人の意思と行動を重視するという大きな格差がみられた。しかし、双方の欠陥は、社会経済構造と個別組織との緊密な接点に乏しく、かつ、相互の連関に対する配慮に欠けているとされてきた。いわゆるミクロマクロリンクという視点の欠けていること、組織における権力と政治の観点の抜けていることである。そうした観点到に配慮した組織の在方を観察する方法はギデンズなどによって提起されてきた。

バキンショーは、さきに指摘した9つのプロセスをさらに補充して、12プラス8ポイントの細かいプロセスを指摘し、組織と社会との関連性と組織内部の意思決定の連結性を指摘している。それは、特に経営革新や技術革新を意図しつつ、新たな発想や考え方の組織全体に浸透せしめるための重要なプロセスを指摘している⁽¹⁴⁾。

図2 経営革新プロセスのフレームワーク



出典：Birkinshaw, J. G. et. al (2008), Management Innovation, *Academy of Management Review*, Vol.33, No.4, p.832.

第5節：権力の所在とリーダーの責務

メリアム (Chales E. Merriam: 1874-1953年) は、アメリカ政治学の開祖の一人とされており、政治権力論の研究者である。アメリカのアイオワ州に生まれ、政治学の本拠たるコロンビア大学で研究し、シカゴ大学に勤務して後進の育成に尽力した。ラスウェルなどの多くの政治学者を育成し、多くの弟子を養成してきた。その功績は、政治心理学と集団理論の統合に勤め、シカゴ学派を形成した成果で現代政治学の父とされている。政治を実践するために、1909年より11年間市会議員として活躍している。1932年にベルリンにおいて有名な『政治権力』を書き上げたといわれている。代表作『政治権力』において、彼は権力登場の状況、有力者に対して競い合う多くの人々の忠誠、その裏面、権力保持者のテクニック、個人の防衛の在り方、権力拡散、没落などの問題を取り上げている。そうした中で、権力とは何かを問い、人間に共通の衝動というものを取り上げて権力の意義と役割を確認している。それは、人間の生活に深く刻み込まれた因習、習慣のようなものを基盤としている。刑罰の中にも、権力の在り方が提示されているという。その中のごく一部分を紹介して、パワーとポリティクスの理解、リーダーシップの探求に向けた参考に供することとする⁽¹⁵⁾。

1. 権力行使の技術

政治とは、多くの定義がなされるが、一定の状況における権威の社会的構成については十分な知識を持ったものとされる。それは、参加者の利害、集団化、社会関係、その時代のイデオロギー、忠誠心の競合関係、重要人物とその比率、社会における知性の性格と効用などを反映している。そこでは、政治家は、自分の所属する共同社会、そこで暮らす人物の集団、考え方の大勢、政治集団の社会的地位について知ることが必要である。それにより進歩した技術、知識を活用することが可能となる。正しい政治の実行には、とくに、以下の諸点の配慮が求められている。

(1) 恩賞の適正な配分

政治的な報償や昇進は権力の正当性を示すものがあるから、国民大多数の了解に従い集団、人物やサービスの貢献度に相応して正確に配分すること必要である。個人活動に対する貢献につき、評価方法には正しい回答はなく、栄誉の配分に関しても基準がない。政府が支配を容易にするために恩賞の供与を利用することとなる。

(2) 中庸の心得

権力の手引きに共通することは「中庸」ということである。この原理は、孔子、アリストテレスなどによって示されたという。賢い支配者は、自分の原理原則、自分の政策、個人的な利点や戦術上の利点を強くは主張をしないものである。成功した集団は権力行使に対して強い誘惑を感じず。しかし、思慮ぶかい支配者は、できなくはないと考えられるも

(14) Birkinshaw, J. G. et. al (2008). Management Innovation, *Academy of Management Review* Vol.33, No.4, pp825-845.

Ranson, S, Hinings, B & Greenwood, R (1980). The Structuring of Organizational Structures, *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, pp1-17.

間嶋崇 (2007年)『組織不祥事』文真堂, 88, 101, 104頁。

(15) メリアム著、齊藤真他訳 (1973年)『政治権力：その構造と技術 (上) (下)』東京大学出版会, 271-338頁。

のと無理なくできることとの間に余裕を残して安全弁を用意しておくものである。緊急事態以外には、無理をすることのないように備えるものとされている。

(3) 特定人物に対する権威密集の回避

有識者は、権威が単一の個人に過度に集中することの危険性を指摘している。経験をつんだ権力保持者は、一方では権力や地位を他者に譲り渡すことなしに、他方では、権力の機能を過度に集中して引き受けることもなしに、権力をいかに委任し監督すべきということを得ているとされている。

(4) 計画作成とリーダーシップ

権力は特定個人に体现されるものであっても、全く個人的ものではなく他者より委託された権威として一般化されなければならないという。個人の財産、個人の組織した機関でも権力には、メンバーから信託を受けたという要因があり、信託された利害の重要性や価値の承認が必要とされている。権力体系の恩恵を国民にアピールすることも肝要である。しかし、統治の本質は野蛮な力の独占にあるのではない。

(5) 暴力の隠微化

暴力の行使というものは、原始時代のように単純なものではなく、社会的な利害や感情と密接に関連しているため、物理的な力は外見通りではないのである。

第6節：政治構想力と組織構造の変革

組織のなかでの対人関係における説得方式は、よりよきリーダーの役割とみられている。いわゆるミドルマネジャー（中間管理職）や現場の人々とのコミュニケーションと対話をより良くすることが管理者の役割とされてきた。しかし、組織の目的の変化に対応して、組織の在り方を変革することがより重要なリーダーの使命とする見解がある。セェルズニックは、組織の使命に関するより良き説明役に加えて、大きな変革期における組織変革の方向を提示しその変革方式を提示するナビゲーターとしての政治家とあるべき理想像を提案した。そこでの政治手腕とは、自己の率いる社会集団に対して組織活動に関する目的を提示し、この目的を実現するための社会機構を生み出していくことである。また、時代と環境変化に対応して、既存の組織においては、その目的の変更を提示し、かつ組織構成の一部の変革を推進することである。それは、理想主義と現実主義とを折衷しつつ、現実在即した組織の変革を賢く推進することである。そうした組織変革を推進する政治家としてのリーダーの理想像を提示した見解としてセェルズニックの業績は注目される。彼は、組織の大変革に関する理論を提唱し、しかも具体例としてアメリカのTVA（テネシー川流域開発公社）ならびにロシアのボルシェビキの組織に関する研究で高い評価を得ている。TVAやボルシェビキなどの政治組織の分析から得た組織における政治現象に関する知識を産業組織をも含めた組織一般に拡大して、法社会学的な組織理論の体系を構築することを思い立った卓見の一部を解説する⁽¹⁶⁾。

1. 組織改革と組織の基本的改造

特定の価値体系の下で成立した組織、制度は、極めて強固な基盤を形成している。もは

(16) Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration*, Harper & Row, Publishers Inc., 北野利信訳 (1963年)『新訳：組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社。

や技術的な観点からの単なる組織の変革は受け付けない。環境変化により必要とされる改革が組織の性格に影響する大きな事業計画であれば、組織の性格に関する改造を積極的に計ることが必要となる。例えば、生産財の製作を中心とした企業が消費財を扱うメーカーに転身する時は、メンバーによる組織活動に関する発想と組織形態に関する大きな変革が求められる。それは、意思決定の中心となるエリートの意識変革を伴い生産活動を重視した集団から販売活動に重点的な力が付与される事となる。環境変化とともに、組織の目的、使命の変更に伴う構造変化が求められている。それは、セルズニックによって、クリティカル（臨界的）な決定と呼ばれている⁽¹⁷⁾。

2. 過去と断絶する決定

環境変化に対応する組織変革に際しては、企業体を取り巻く環境には、過去との完全な断絶を意味するような臨界的経験が頻繁に起きてきた。そこでは、いわゆる断絶の時代となってきたとの環境と組織の確認が必要となる。組織の性格変化とともに、在来の権力構造の大きな変化が発生している。従来の権力体系における価値の変化や意思決定の中心の変革が求められている。それは、管理的手腕の領域を超越した政治的手腕にかかわる問題を提起している。断絶の時代は経営者に対して政治的手腕の発揮を要求しているということの意味している。

3. 教育、科学、独創力と仕組み

科学技術の振興と教育の拡充は、現代人の等しく期待するところである。しかし、そうした時代の先端に行く分野の変革にさいしても、その底辺にある組織の管理の仕組みとその変革の実態を理解することが必要とされている。そこで、求められることは、多様なタイプの制度と様々に変化する情勢に対応する特徴を発見する事である。それらの共通項として重要なことは、表面でなされる政治行為であるのか、経済行動かといった分類とは異なるものとなる。むしろ、経営当事者の専門化と創造的才能を利用し尽くす事のできる才覚の在り方などがより重要なものとなる。そうした分野の探求には、多様なリーダーシップが重要な役割を果たしている。特に、以下の諸点が大きな意味を持つ。

(1) 創造的リーダーシップ

現実の社会とも共存しつつ、特定組織の変革を遂行する為には、リーダーの責任は重要な意味を持っている。組織の基盤をなす実社会との共存という条件に加えて、組織独自の変革が求められていることである。こうした要請に性格に対応することが正しいリーダーシップとなる。責任あるリーダーには、以下の2点において、リーダーシップを発揮することが求められている。一つは、目的の体現とよんだ組織の本来目的とする目標を追求する機能である。しかも、時代や環境の変化に対応する機能を提示することである。

他の一つは、環境変化に対応して、組織の持つ資源の活用方式を工夫、改善することである。組織内部における資源の最適利用を計ることも必要である。そこでは、経営リーダーの変革の才覚が期待される。リーダーによる理念の中心となるべき重要事項は、時代の変化、要求と組織の持つ資源との組み合わせを考えることである⁽¹⁸⁾。

(17) セルズニック著、同訳書、186-214頁。

(2) 神話利用の制度設計

創造的リーダーに要求されるのは、制度造りの手腕に他ならない。人間という材料と技術の素材を用いて一つの有機体を造りだし、それに新たな持続的な価値を体現させることが肝要である。

(3) 身分保証と新規エネルギーの活用

新規の分野に大きな価値と新たな活動を傾注する際には、既存分野の従業員に対する身分保証を与えることである。新規の有望分野の発展に向けた先端的な組織作りを目指す分野を拡大することは一つの方向である。これに対して、古い分野にも、活動を保証し、身分を確保する方を継続することも肝要である。組織を二つに分類して、新規分野と既存分野の組織を上げて保護することを約束することが改革の推進に向けた当初の組織改革としては一つの方向である⁽¹⁹⁾。

(4) 政治家としてのリーダーシップ

リーダーの管理機能の一つが凝集力を用いて制度を安定させることにあるとすると、もう一つの重要な機能は現在では可能性のない、後ろ向きの分野を未来において展開可能とするような組織作りをシステムとして形成することである。組織のメンバーに対する身分保証を与えながら、新たな活力を発揮させる環境の整備を行うことがリーダーの責務となる。最高経営者が管理を扱う経営者から制度を扱うリーダーシップへと移行する時には、彼は政治家となるのである⁽²⁰⁾。

第7節：組織変革のプロセス：NPM 論

時代の推移と社会環境の変化に対応して、組織や制度の変革が迫られる中、それを具体的に実施するとすると、大きな困難を伴うものとなる。多くの現状維持を提唱する職員の中では、組織の変革を推進することは難しい。そこでは、組織の変革に向けた戦略の策定が必要不可欠であり、一定のプロセスを考慮して、そうした基盤の上でプロセスを踏まえた改革が推進される必要がある。ここでは、欧米諸国において行政組織の変革に向けて採用されたニュー・パブリック・マネジメント（NPM）論の体験を踏まえた、組織変革の提案の要旨を紹介することとする。そうした組織変革の理論は、1980年代に流行した新制度派経済学並びに経営学の組織文化論の成果の上に立脚しているのとみられる。ここで簡単な紹介を試みる行政組織変革に向けた提案は、アメリカの行政組織変革を推進してきたNPM理論の行政組織改革に向けた応用の事例と組織文化論の専門家であるコッターの理論に立脚して、組織改革の方式を提案する日本の研究者による見解である。こうした提案は、先の第4節で指摘した構造主義による組織改革に向けたパワー、ポリティクス、ならびにミクロマクロリンクの提案の具体的内容を踏まえたものとは考えられないが、そうした提案の中の多くの部分は反映されているものとみられる。さらに、ここでは、トヨタ自

(18) 同訳書、207-208頁。

教育者の役割に関する重要な指摘がある。それは、まず自分で考えることをメンバーに教えることである。ついで、リーダーとしては、組織体の役割と性格を判断して、模範的な思考と行動のモデル化を考えて、局所的なものの見方を超越した総合的なものの見方を普及させる為のコミュニケーション方式を見つけ出す能力であるという。

(19) 同訳書、212-214頁。

(20) 同訳書、214頁。

動車の関連企業において、職場改革の経験を積み重ねてきた金田の組織改革に向けた見解と提案も紹介することとする。コッター、金田による組織改革に関する卓見を一節を設けて紹介する。

1. 行政組織変革の戦略：コッターの改革提案

組織の変革は、表面、価値、基礎前提と言う組織の3つの側面からの改革が求められている。アメリカのNPM（ニューパブリックマネジメント）においては、行動原則の転換などに向けて従業員の間における日常会話の変更が必要とされている。会話の内容の変更から開始した変革の試みが組織そのものの文化の変革に成功したとされている。

(1) 変革の阻害要因の除去

組織の変革は、多くの分野における障害に直面することとなる。そこで、とくに組織の変革の進展の鈍い分野を特定すると以下の通りとなる。

(i) 情報不足と情報の不透明化

多くの組織は、企画部門と実施部門が一体化しているために、正確な情報がとりにくい。そこでは、改革に向けた手続きを明確にすることと現実を確認する努力が求められている。さらには、定型化された執行方式の支配するために変革に向けた努力がしにくいこととなる。そのために多くの部署の共通認識の必要が提示されている。

(ii) 続かない改革と志気の高揚

組織においては、その改革には着手しても、そうした努力の続かないケースが多い。その際、志気の低下を招くこととなる。そこでは、改革に意欲的なメンバーに改革のための権限のないことや改革に向ける経済資源のないことなどの不満が聞かれることが多い。

士気の高揚、権限の供与、改革に向けた資源の提供などの行為が求められている。

(2) 変革に向けた8ステップ：コッター

組織文化論の研究者であるコッターの見解と提言は、組織の変革を進める上で、重要なステップを提示している。以下、組織を変革することを目標とする具体的手段を明示する。その際、改革に向けた具体的なステップとそのための条件を提示することとする。

@変革のフェーズ

1. 組織を動かすための基盤形成方式

(1) ステップ1. 危機意識を高めること。

要件としては、組織のメンバーに対して変革の必要性を認識させる「ゆらぎ」を生み出すことである。

(2) ステップ2. 変革推進のための連帯チームを築くこと。

要件としては、変革におけるリード役（チームやプロジェクト）を選別することである。

(3) ステップ3. ビジョンと戦略をつくること。

要件としては、新しいパラダイムを提示することである。

(4) ステップ4. ビジョンを周知徹底すること。

2. 実際に変革推進に着手すること

(5) ステップ5. 組織成員の自発を促すこと。

要件としては、変革を推進する基盤となるインフラを整備すること。

- (6) ステップ6．短期的な成果を指し示すこと。

要件としては、成果を明示することにより、変革のエネルギーを高めること。

3．変革を具体的な形にすること

- (7) ステップ7．成果をいかしてさらに変革を進めること。

要件としては、変革に向けたシステムとして落とし込むこと。

- (8) ステップ8．新しい方法を組織文化に定着させること。

要件としては、変革に向けたシステムとして落とし込みの継続⁽²¹⁾。

2．現場職員の発想転換と組織変革

組織の変革はきわめて困難とされている。その背景には、枚挙に暇のないほどの極めて多くの要因がある。しかし、その主要な根拠としては、組織の多くのメンバーが現状を変えることに抵抗する雰囲気が強いということと、変化しなくても困らないことにある。また、変化を推進する仕組みがないことと、変革に向けたシナリオがないことも変化を阻止する大きな要因とされる。もともと、組織は、変化を好まない風土の上に成り立っており、変化に向けた仕組みとシナリオがなければ、変革の進展しないことは当然のことである。

組織の変革に関しては、多くの文献が出版されており、トヨタ自動車の成功要因に関しても多様な文書が刊行されている。しかし、優れた経営方式と組織構成に基盤を置いているトヨタ方式導入に成功した企業は世界でも皆無であるといわれる。その背景には改革の本質を工場の生産方式やツールと見間違えることとされている。変化すべきパラダイムが分からないことも改革の進展しない理由とされている。そうした中で、トヨタ自動車の関連企業における現場改革に従事してきた金田秀治による組織変革に向けた提案は多くの示唆を与えている。そこでも多くの提案がなされているが、ここでは、筆者の判断で、重要なポイントのみを指摘して変革に向けた組織造りの問題点を指摘するものとする。

(1) 管理者養成方式の変革

知識は形式化することができれば、比較的簡単に他人に移転することができる。しかし、個人の段階にとどまっている暗黙知を文章や図式に表す形式化はほとんどできないとされる。簡単に定型化（形式化）できる知識は他人に移転することが容易ではあるが、個人の努力の求められる知識や表現することの困難な知識を他人に移転することは不可能に近い。人間も組織も困らなければ知恵は出せないしでない事となる。知恵を働かせるためには、徹底的な思考の訓練システムを構築することが求められている。暗黙知を学び取る個人の努力とそうした個別の知恵を他人に伝える教育のシステム形成が必要とされている。製造現場ではOJT（業務を通じた職業訓練）による現場における研修活動が重要な役割を果たすものとなる。職員の研修に際して、特定の指導者は親切な説明や講義はしないで、OJTによる養成講座を競って受講させたうえで、特技を受講者に盗ませるという方式を採用してきた。講義方式ではない、個人の自発性と積極的な研究活動により、技能と技術を習得する方式を採用したのである。いわゆる徒弟制度による学生に対する自発的な知恵吸収活動という仕組みを設定して成功したというのである。そうした自己鍛練による企業内

(21) 永田潤子（2000年）「組織変革のマネジメント」大住莊四郎他著『日本型NPM：行政の経営改革への挑戦』ぎょうせい。第4章、117-137頁。

研修を実施して、人間の鍛練を行い、管理者の養成を実施した⁽²²⁾。

(2) チャレンジテーマと未来のシナリオを画くこと

組織の変革に際しては、変化しなければ、困るように仕組みを作ることが肝要である。変革に向けたシナリオを画くことも変革に向けた大きなステップとなる。組織の幹部には、組織の変革に向けたシナリオを画くという努力が今強く求められている。

(3) 参考資料：企業が変化できない要因の指摘

組織は、時代と社会環境の変化に対応して組織そのものの活動方針の転換とそうした措置の徹底に向けたコミュニケーションが求められるが、そうした変革に向けた対応ができないことが多い。そこで、組織が変化できない要因を解明して、変革に向けた準備をする事が求められている。そうした変革の推進に向けて、組織が変化できないポイントとしての10カ条をここに指摘しておくこととする。

(i) 変化に取り組めない3要因

- (a)変化しなくても「困らない」こと
- (b)思い込みが「掴めない」こと
- (c)納期・成果が「保障できない」こと

(ii) 変化活動の展開できない4要因

- (a)展開できる「組織」がないこと
- (b)「人材」がないこと
- (c)「しくみ」がないこと
- (d)「シナリオ」がないこと

(iii) 変化活動への3つの抵抗要因

- (a)変化に抵抗する企業「風土」(組織文化)
- (b)「新世代」
- (c)「目標管理」⁽²³⁾。

第8節：結論に代えて：組織改革とリーダー

国家の運営も企業組織の盛衰も、機関と組織を統治するトップの有する能力によって大きく左右される。組織の目標を明確に把握し、それをメンバーに確実に伝えて、一定の方向に導くことが組織のトップやリーダーに課せられた社会的使命である。21世紀という過去とは大きく異なる時代にあってトップにはしっかりと基本的時代感覚を研究し直して、新たな時代に対応する正しい進路を示し、そうした方向に向かうための具体的な手段を提示する事が強く求められている。国家目標と企業の基本的進路を示すことが政治家と経営者の使命であり、目標に向けた具体的な戦術の提示こそ組織のリーダーには強く要請されている。ここでは、企業組織のトップの使命について解説する。

⁽²²⁾ 玉川秀治（1998年）『トヨタ方式にみるシステム再構築』ばる出版。玉川秀治とは、実は金田秀治のペンネームである。

⁽²³⁾ 金田秀治（2006年）『トヨタ式「管理者育成」ノート』ばる出版。

1. リーダーシップと政治構想力：組織構造の大変革

リーダーの役割の一つは組織の大多数の結束を固めて制度を安定させ、かつ発展させることにある。それに加えて、他の重要な機能は、現在は可能性はなくとも未来に発展の可能性ある分野を見出し、それを可能とするようなシステム造りにある。組織のメンバーに対しては雇用の継続という身分保証を与えながら、新たな活力を発揮させる環境の整備、組織作りを推進することである⁽²⁴⁾。

(1) 「良き人間関係」を超えた戦略の決定

組織のなかでの対人関係における説得方式が良きリーダーの性格とみられている。いわゆるミドルマネジャー（中間管理職）や現場の人々とのコミュニケーションと対話をより良くすることが経営者の役割とされてきた。しかし、組織の目的の変化に対応して、組織の在り方を変革することがより重要なリーダーの使命とする見解がある。それは、多くの先覚者の言動に見られるが、セल्ズニックによって提起された見解でもある。彼は組織の使命に関するより良き説明役に加えて、大きな変革期における組織変革の方向を提示しつつその変革方式を提示する指導者こそリーダーたるべきだと提案している。

(2) 集団の目標提示

ここでいうリーダーの政治手腕とは、自己の率いる社会集団に対してその社会的使命を提示し、その目的を実現するための社会機構を生み出していくことである。また、時代と環境変化に対応して、既存の組織においてはその目的の変更を提示し、かつ組織構成の一部の変革を推進することである。それは、理想主義と現実主義とを折衷しつつ、現実面に即した組織の変革を賢く推進することに他ならない。

2. トップの理想像：事業への献身と謙虚さ

リーダーとか経営トップの資質や資格については、従来は社会科学分野においては研究活動の対象とはされてこなかった。社会の発展に極めて大きな役割を果たすリーダーの条件が本格的な研究対象とされなかったのである。これまでは、経営戦略や経営組織との関連で経営の成功要因の一つとして経営者の理想像が研究対象とされてきたにすぎない。経営トップの研究を若干ながら手掛けてきた経営学のコンティンジェンシー理論においても、理想的な経営者像に関する研究は限定されていた。また、トップは、企業の理念や経営目標についてメンバーに対して、謙虚で、しかも易しく懇切丁寧な説明責任を有するというようなリーダーの機能を特定化するための研究に止どまった。そうした中で、経営者の理想的な資格と姿勢に関するコリンズによる実態調査結果は注目に値する。

(1) 大企業経営者にはない献身、謙虚

スタンフォード大学のコリンズは成功した企業のトップの資質に関するアンケート結果に基づいてトップの理想像を示した。事業活動に対する献身的な誠意とメンバーに対する謙虚さこそが成功した企業におけるトップの条件であるという。同時に、事業活動に対する献身的努力とかメンバーに対する謙虚さという資質は大企業の経営者に上り詰めた人物の持ち合わせない貴重な資質であると指摘する。大企業トップにたどり着くには能力と実績を必要とするので、かれらが有能ではあることは間違いない。しかし、ホフステッド

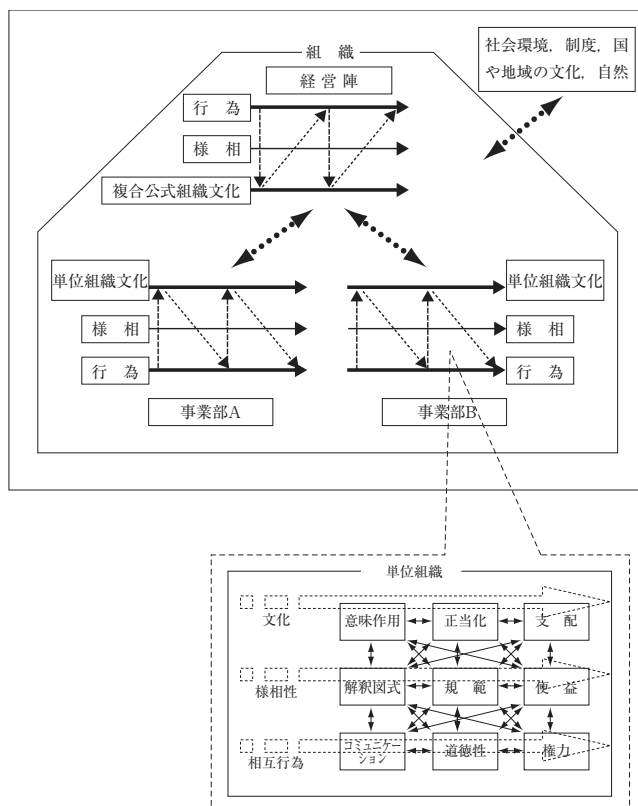
⁽²⁴⁾ Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration*, Harper & Row, Publishers Inc., 北野利信訳 (1963年)『新訳：組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社。207-208頁。

の調査が示唆するごとく彼らの多くは自己中心的で自己の栄達，富，権力を夢見て地位を築いてきたリーダーで彼らに事業活動への献身や謙虚さ，権力行使抑制は期待出来ない⁽²⁵⁾。

(2) 求められる家庭と学校のリーダー育成

ここで，確認すべきことは，優れたリーダーは神様が与えてくれるものではないということだ。欲の深い野心にあふれた人間が，組織に参加し，狡猾な知恵を働かせて，組織のトップとなることもある。リーダー教育と監視のないところでトップに上り詰めた人間は，ライバルのいない状況では，その本性をむきだしにして，自己の野心を実現しようとする。そうしたリーダーが世間に充満している時には，社会は停滞せざるを得ない。果たして，われわれは，トップに上り詰めても，私利私欲を抑制し，清廉潔白な姿勢で事業活動に専心して，組織体の未来に正しい方針を提示することができるのか。そうした高い知性を持つ人間にわれわれは自分の子供を育ててきたのか。欧州諸国のようにリーダーになる人間に国民に対して奉仕する心構えを教える教育を目指して制度を構築してきたか，ということ問うてみることも必要である。国民や組織のリーダーというものは，全国民と教育関係者が全力を上げて取り組むべき重要課題である。リーダーは，国民の心掛けと努力で長

図3 構造化理論の組織文化論への応用



出典：間嶋崇著（2007年）『組織不祥事』101頁。

(25) コリンズ著，山岡洋一訳（2001年）『ビジョナリー・カンパニー 2. 飛躍の法則』日経BP社。第2章。

い時間をかけて育成するものである。家庭，学校，地域が心を合わせて，社会奉仕に向けて献身的な努力を厭わないリーダーを育成するための新たな努力が必要とされている⁽²⁶⁾。

(26) ライシュ著，中谷巖訳（1993年）『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』ダイヤモンド社，第3部。

[抄 録]

組織構造論からの組織活性化の一提案 －組織不祥事防止に関する組織文化論からの解明－

影 山 僖 一

「21世紀は日本の時代」とする未来学者の予言にも幻惑され今から10年数年前の前世紀末にはわが国国民の多くが日本経済の先行きに対して明るい未来を夢見ていた。しかし、前世紀末にその夢もやぶれて21世紀の初めに至るも新産業の発展もなく若者の就業機会の減少が顕著である。逆に、近年には中国、インドなどの新興国において急速な経済発展が目立ち労働力の国際的移動もあり先進国の熟練労働者の就業機会も奪われている。こうした経済停滞と社会の混乱は、社会の環境変化や時代の要請に対応できない企業経営者の迷走と産業界の時代錯誤、さらには行政の怠慢にある。また、組織と制度の本質を不明なままに放置してきた社会科学分野における研究者の不業績によるところも大きい。

(1)そこで、本稿は、メリアム、バーリー、セルズニックなどの優れた研究者の業績を踏まえつつ、難解を極めている組織と制度の基本構造の解明に立ち向かい、組織の活性化や制度改革に向けた基本的な改善策の一端を提示する事を目指す。組織や制度に関して、これまでに多くの研究成果は発表されてきた。しかし、それらは制度、組織の一端の解明に止どまり、組織の本質はほとんど解明されていない。先駆的研究者の業績を借りてここでは組織改革方策の初歩的な試案に関する一つの提案を行うものとする。

(2)組織活性化に向けて、まず、組織構造、組織における命令系統を研究対象とする「組織支配論」(筆者命名)、権力と一般従業員との対応関係を研究対象とする組織文化論などの先行研究の成果と限界を踏まえて、組織の活性化に向けた一つの見解を提示する。当初は組織不祥事に関する先駆的研究である間嶋崇の業績に基づいた組織の欠陥の原因を探究し、組織を取り巻く社会環境と内部組織との関係性を確認し、組織内部の変革に向けた組織の構造、命令系統を探究し、組織の中で大きな支配力をもつリーダーによるパワーポリティクスを明示する。さらに、組織活性化に向けた個人のころざしと組織活性化の重要性を指摘しつつ、組織の進路を正しく導くリーダーの役割を確認し組織の中のミドルに対する権限委譲の方策を提案するものとする。

目次

はじめに：組織活性化と組織支配論

第1節：組織不祥事とその前兆現象、防止策

第2節：組織文化論モデル：機能主義と解釈主義

第3節：構造主義とパワー、マクロの観点

第4節：組織構造と支配方式の点検：アストン学派

第5節：権力の所在とリーダーの責務

第6節：政治構想力と組織構造の変革

第7節：組織変革のプロセス：NPM論

第8節：結論に代えて：組織改革とリーダー